

2003 年 9 月 8 日

Mizuho Industry Focus

Vol.12

岐路に立つ情報システム部門の現状と展望

- 企業価値向上を意識した情報システム子会社戦略のあり方 -

高里 良紀

03-5222-5081

yoshinori.takasato@mizuho-cb.co.jp

要 旨

- 情報サービス市場は 1994 年夏以降ほぼ一貫して拡大してきたが、2002 年の夏を境に、急速に市場環境が悪化している。かかる状況下、多くの SI 事業者は「得意分野への特化(質の充実)」や「規模の拡大(量の充実)」といった、新たな成長シナリオが必要となり、それを実現する手段として M&A を積極活用する傾向にある。
- 一方、ユーザー企業の側では、グループ内の情報システム子会社のあり方がグループの事業戦略上の重要な課題の一つとして認識され始めている。1980 年代に事業多角化の一環として次々と設立されたユーザー企業の情報システム子会社は、必要な経営リソースを全て自前で賄おうとする「情報システム自前主義」の発想の下、外販の強化等、事業規模の拡大を主眼に経営が行われてきた。しかし今や、IT 技術が飛躍的な進歩を遂げる中こうした自前主義の限界が露呈し始め、情報システム子会社は、外販はもとより、親会社が要求するシステム開発にも十分対応しきれない等、情報システム部門が経営リソースの一つとして上手く活用されていないケースが散見される状況にあるとされる。
- 情報サービス市場の成長鈍化に伴い厳しい事業環境に直面しつつある大手 SI 事業者と自前主義の限界を打破する必要に置かれているユーザー企業系の情報システム子会社、それぞれのニーズが結びつく形で、足許、情報システム子会社を巡る M&A が活発に繰り広げられている状況にある。ここ数年来、情報システム部門のアウトソーシング化に伴う情報システム子会社と大手 SI 事業者のアライアンスが多く見られたが、最近においては、より戦略的なアライアンスが多く見られる傾向にある。
- 今や企業経営と密接に関連するようになった情報システム部門の弱体化は、事業成長の阻害要因となる可能性もあり、その結果として企業価値を毀損してしまうリスクも考えられる。企業経営者は、情報システム部門の自社グループ内での位置付け、役割を再確認した上で、情報システム部門の戦略を再構築することが必要であろう。大手 SI 事業者とのアライアンス戦略も、そうした全体戦略の中で位置付けられるべきではないだろうか。
- 自社のコア事業の収益性を高め、連結企業価値の向上を促す為の一つの経営手段として、情報システム部門における戦略的アライアンスは検討する価値が大いにある。そして経営者は、そうしたアライアンスを成功させる為に、アライアンスが時間的風化に耐えられるような、ユーザー・SI 事業者の双方が企業価値向上を指向できるスキーム作りに取り組むことが極めて重要であることを認識しておくべきであると考ええる。

目 次

岐路に立つ情報システム部門の現状と展望

- 企業価値向上を意識した情報システム子会社戦略のあり方 -

・ 情報システム部門戦略を再構築する必要性	2
・ 情報サービス業界の現状	
1. 踊り場を迎えた情報サービス市場	3
2. 新たな成長シナリオが求められるSI事業者	4
・ 岐路に立つ情報システム子会社	
1. ユーザー企業における情報システム部門の位置付けの変化	6
2. 情報システム部門の位置付けの再確認と戦略的アライアンス	6
3. 増加傾向にあるユーザー系システム子会社とSI事業者の 戦略的アライアンスの意味	7
・ 企業価値向上を意識した情報システム子会社戦略のあり方 ～ アライアンスを成功に導く為に	9

・情報システム部門戦略を再構築する必要性

情報システム
部門を取り巻く
状況変化

1980年代、各ユーザー企業が社内の情報システム部門を情報システム子会社として独立させる動きが相次いで見られた。当時は事業の多角化が指向された時代で、情報システム子会社は、企業グループの事業ドメインを拡大する為に、社内システム構築で培ったノウハウの外販化というミッションを担っていたのである。

但し、バブル以前は経済規模が継続的に拡大し、今と比べれば企業グループ運営にも余裕があったこと、情報システムの経営への関与が部分的なものに止まっていたことから、情報システム子会社が社内向けの比較的単純なシステム開発や保守・運用に終始していても、大きな問題となるケースは少なかった。多くのユーザー企業は情報システム部門の経営リソースを自社で全て賄おうとする「情報システム自前主義」を採った為、情報システム子会社は加速度的に進化するIT技術をフォローできず、他社との競争や厳しい顧客要求に応えねばならない外販を殆ど行ってこなかった、というのが実情であろう。そこには、親会社から見込める確実な受注へ依存するという構図が存在していたと言える。

しかし、メインフレームを中心とした基幹系システムによるコスト削減・事務合理化指向から、クライアント/サーバーシステムで構築されたERPやCRM等の利用による経営戦略指向へと、システムの利用目的が大きく変わり、経営者が情報サービス事業者に期待するサービスはより戦略的なものへシフトする傾向にある。そこへ、長年の不況や連結経営重視を背景としたグループ経営の厳格化の流れも加わり、親会社が情報システム子会社に求める要求レベルも次第に高くなった。今や、情報システム子会社は、システムの開発を親会社から言われた通り受動的に行うのではなく、経営をリードするシステムを自ら能動的に提案・構築すること、また情報システムノウハウの活用による外販強化やシステムコスト削減などを通じた親会社からの自立化までもが求められている状況にある。しかし、親会社のそうした期待にシステム子会社が必ずしも十分に応えていないケースが多いのではないだろうか。

情報システム
部門戦略を再
構築する必要
性

今後中長期的にも景気の大幅な拡大が見込めず、どの企業にとっても必ずしも楽観的な事業環境を想定することが許されないなかで、情報システム子会社のそうした状態を放置しておく事は、情報システムが経営に密接に関係する環境下、自身の今後の成長の足枷ともなりかねず、いち早く何らかの手を打つ必要がある。しかし、そのことを十分理解しながら有効な策を打てずにいる企業も多いと思われる。そこで本稿では、大手SI事業者の経営環境やユーザー企業の情報システム子会社の現状を踏まえた上で、企業経営者が取るべき情報システム部門戦略の方向性を探っていきたい。

情報サービス業界の現状

1. 踊り場を迎えた情報サービス市場

情報サービス市場はマイナス成長の時代

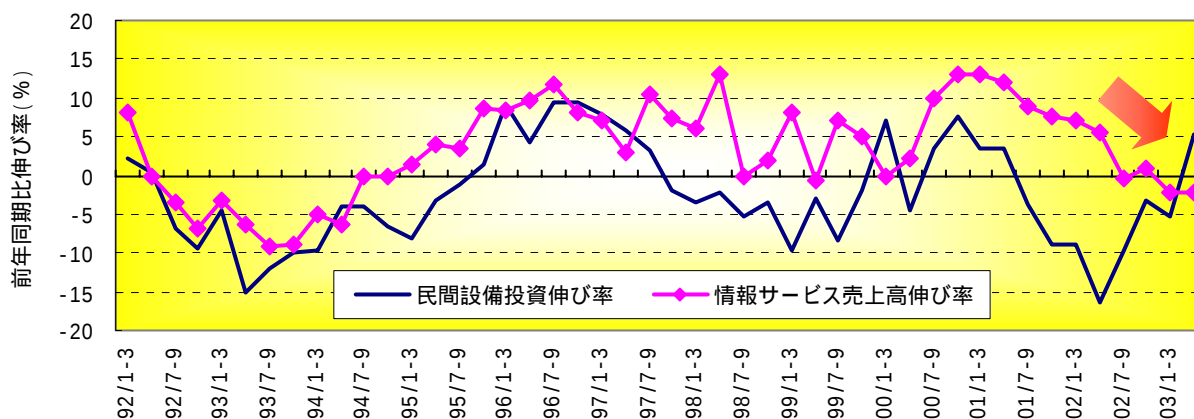
情報サービス市場は1994年夏以降ほぼ一貫して拡大してきたが、日本経済が長期低迷の様相を強めるなか、2002年の夏を境に、急速に市場環境が悪化している【図表1】。この要因は、ここ数年来市場拡大の牽引役であった金融機関の統合案件及び通信向け等の大型投資案件が一巡したことが挙げられるが、景気低迷の長期化を背景としたユーザーの情報システム投資に対する慎重姿勢が、悪化に拍車をかける構図も同時に存在している。2003年に入っても2四半期連続でマイナス成長に陥っていることが、情報サービス市場の現在の厳しさを物語っていると言えよう。

受注ソフトウェアはマイナス成長だが、アウトソーシングは堅調

また、業務種類別に市場を見ても、軒並みマイナス傾向にあることが窺える【図表2】。その象徴が、情報サービス市場の60%余りを占め、最もウェイトの大きい受注ソフトウェア部門であり、2002年の夏頃から落ち込みが続いた結果、2002年度は、1985年度の調査開始以来初の出来事となる年度通算ベースでのマイナス成長を余儀なくされた。

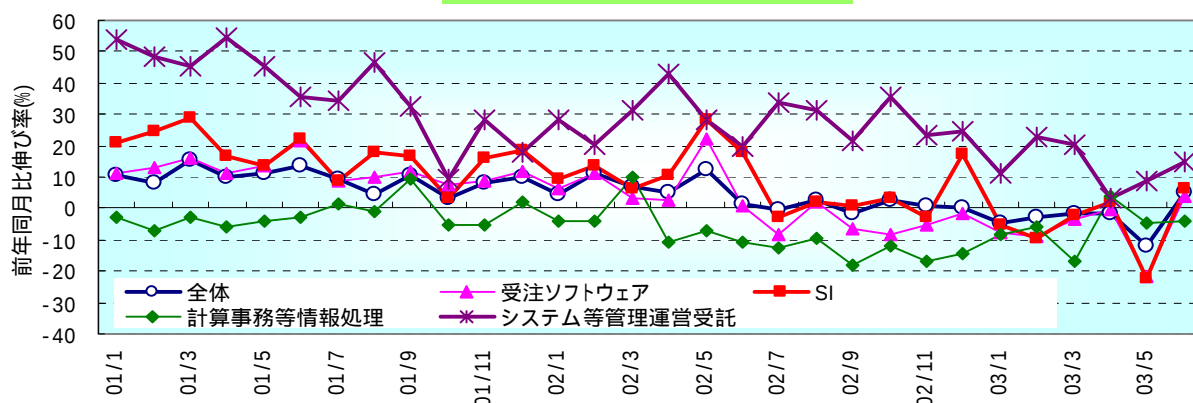
このような中、システム等管理運営受託(アウトソーシング)だけは堅調に推移している。アウトソーシングはコスト削減に即効性があることから、近年積極的にユーザー企業が採用する傾向にあることがその理由である。そのペースは従来のような高成長から比較的緩やかなものになっていくものと思われるが、他部門に比べれば今後も継続的な成長が期待できよう。

【図表1】 情報サービス市場動向



(出所) 経済産業省・特定サービス産業動態統計 平成15年6月分(確報)、内閣府資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表2】 業務種類別売上動向



(出所) 経済産業省・特定サービス産業動態統計 平成 15 年 6 月分(確報)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) SIは受注ソフトウェアの内部項目

2. 新たな成長シナリオが求められるSI事業者

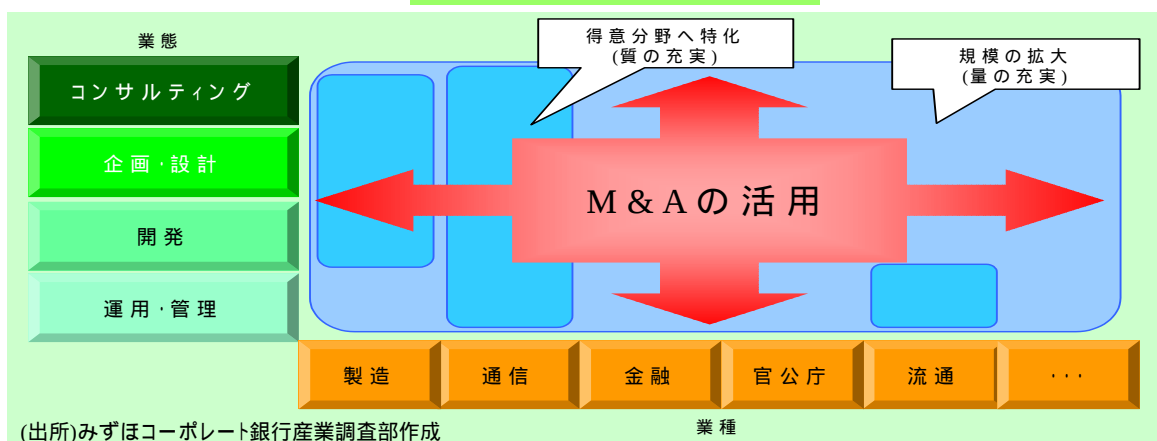
SI事業者の経営環境は悪化傾向

情報サービス市場の成長鈍化という厳しい環境を背景に、大手SI事業者は受注確保のため従来余り手掛けていなかった規模の小さい案件にも積極的に関与し始めた結果、大手事業者と中小事業者との競合も増加し、SI事業者間の競争は激化の一途を辿っている。また、ユーザー企業のニーズがコスト削減・事務合理化を目的とする比較的単純なシステムから、経営戦略を左右する戦略性・専門性の高いものへとシフトした結果、システム企画や事業戦略提案といった、ユーザーのビジネスパートナーとも言えるべき能力がSI事業者に求められる始めている。更に、中国の安い労働力を生かしたシステム開発が本格化しつつある影響もあり、単純なサービスを提供してきた国内のSI事業者、特に下請け的な事業者にとっては、厳しい時代になってきていると言えよう。

成長シナリオの再構築が必要に

このような事業環境の悪化を契機に、多くのSI事業者は成長シナリオの再構築に迫られ、その結果、「得意分野へ特化(質の充実)」する事業者と「規模の拡大(量の充実)」を目指す事業者に分かれていく傾向が見られる【図表3】。

【図表3】 業務種類別売上動向



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

業種

質の充実とは

「質の充実」という面は、ユーザーからの戦略的ソリューション提供ニーズに応える為に、高度なコンサルティング能力や深い業務知識を身に付ける必要があるが、一つのSI事業者で幅広い業務を取り扱うことは自ずと限界がある。そこで、ある特定業種・特定業務のなかで自社のバリューチェーン上の足りない部分を補完し、自社の付加価値を向上させることで他社との差別化を図ろうとする戦略である。

量の充実とは

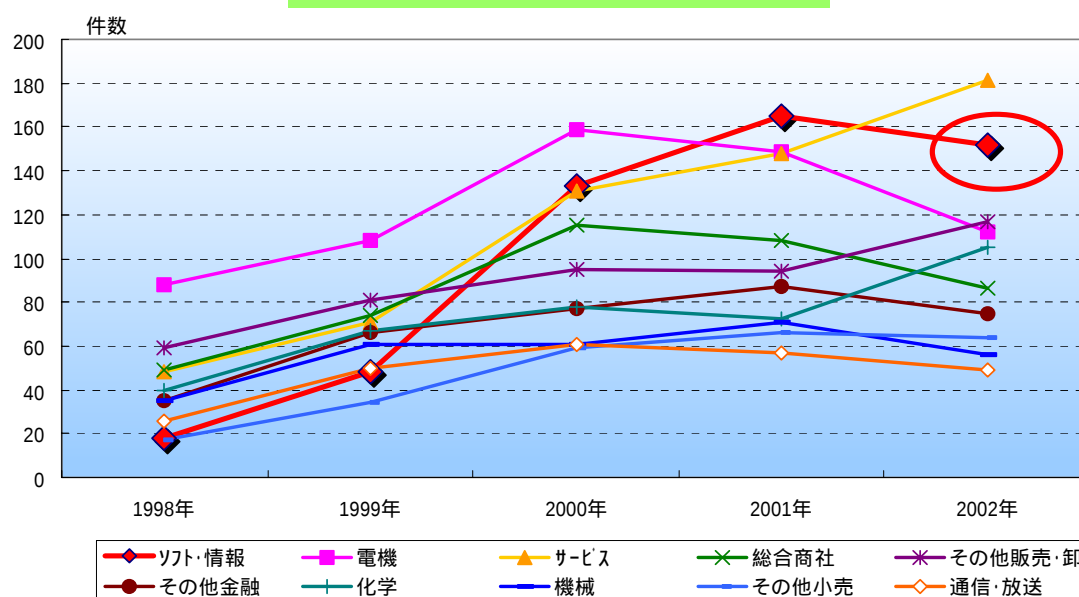
「量の充実」という面は、情報システム分野における大型案件構築の場合、大手SI事業者をプライムコントラクターとして案件発注する傾向が比較的多く見られること背景に、自らの事業規模を拡大させることで大型案件受注の機会を捕捉しようとする戦略である。

その一方で、プライムコントラクターとなり得る売上規模は100億円超とも業界で言われているが、やみくもな規模拡大だけではプライムコントラクターとはなりえない。案件が大型化すれば下請けの事業者を活用する機会が増え、参加事業者管理だけでなく、プロジェクト管理や広範な業務知識といった様々なノウハウや経験が必要とされる為である。プライムコントラクターを指向する売上規模の拡大策には、今後提供していくサービスレベルや人員の質の維持が必須であるとも言える。

成長シナリオ実現の為、今後もM & Aを積極活用

こうした成長シナリオを実現する手段として、SI事業者各社は、M & Aを積極的に活用する傾向にある。そしてその件数は、他業界に比して近年急激な伸びを示し、足許も活発な状況にある【図表4】。SI事業者にとって、質・量の充実という問題は現在も引き続き大きな課題として残されていることを勘案すると、今後も情報サービス産業におけるM & A件数は高い水準で推移していくものと予想される。

【図表4】業種別 M&A 件数推移



(出所)M & A 専門誌「マール」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

・岐路に立つ情報システム子会社

1. ユーザー企業における情報システム部門の位置付けの変化

情報システム
部門の変遷と
状況変化

多くの企業が情報システム部門を置き始めた 1970 年代はメインフレーム全盛期の時代で、当時の情報システム部門は、社内の基幹業務システムを担う大型コンピュータを自社の為に運営・管理する為の組織であった。1980 年代に入ると、蓄積した情報システムノウハウを外販する為、こうした情報システム部門は情報システム子会社として次々と分社独立し、一部外販を手掛けつつ、自社の業務効率化を中心とする社内向けシステム開発・運用を主体とした事業活動を行っている。

但し、システム部門を取り巻く環境は、IT 技術の進歩に伴いここ数年で大きく変化した。冒頭でも述べた様に、現在では、業務の効率化はもとより、経営戦略をリードするような情報システムの構築を経営トップから強く要求されているという状況にある。

情報システム
自前主義の限界

しかし、加速する IT 技術進歩への対応、人材の確保、情報化投資への予算制限などの諸問題から、「情報システム自前主義」は次第に限界を露呈しつつある。親会社としてはグループ会社支援の観点から情報システム子会社を優先的に使わざるを得ず、システム関連業務を子会社に安定的に発注してはいるものの、情報システム子会社の開発スピードや技術力が必ずしも満足できる十分なレベルには達していないという問題意識を持っており、その結果、直接的あるいは間接的にグループ外の SI 事業者のサービス提供を受けている場合が多い。更に、外販拡大の面においても、情報サービス業界全体のマーケットが縮小傾向にある中、専業である SI 事業者との競争において人材やノウハウの面で大きく劣後し、当初想定していた外販比率には到達できていない。そのような結果として、情報システム子会社のグループにおける位置付けが曖昧になっているケースが散見されると言える。

2. 情報システム部門の位置付けの再確認と戦略的アライアンス

情報システム
部門の位置付
けを再確認する
必要性

今や経営と密接に関連している情報システム部門の弱体化は、親会社のコア事業の競争力に影響を及ぼし、企業成長の阻害要因となる可能性すらある。逆に言えば、親会社の今後の成長シナリオを描く上で、情報システム子会社の自社グループ内における位置付けを再度確認し、その判断に基づき他社に先駆けた情報システム子会社の強化を図ることが、本業で競争優位に立つ上での重要な鍵の一つになると言えよう。そして「情報システム自前主義」が限界に来ている以上、ユーザー自身が成長していく為、あるいは連結経営を合理的に推し進めていく観点からも、外部リソースの活用という選択肢が、極めて大きな意味を持ち始めていると言える。

情報システム
部門をコアと判
断した場合

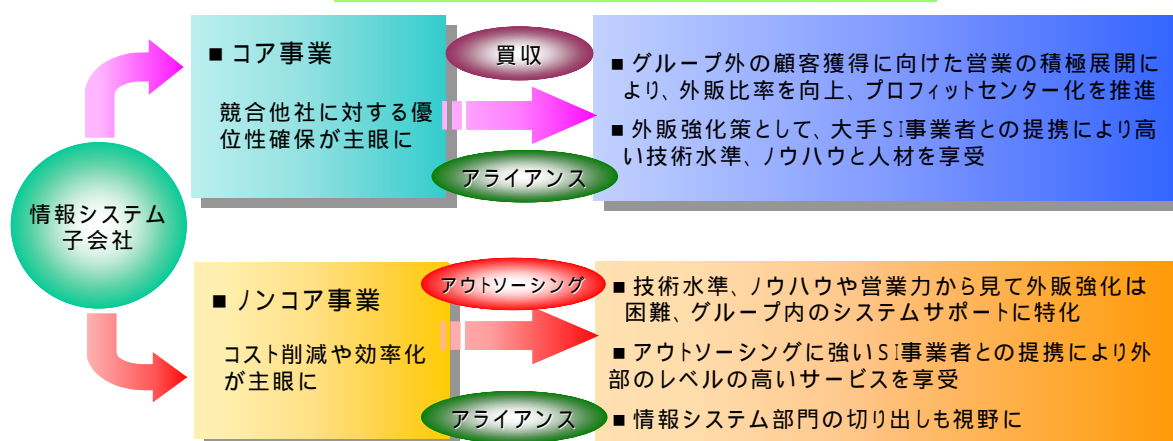
自らのコア事業の競争力の背景に、情報システムやITの自前での活用・サポートが大きく関わっているような場合、あるいは情報システム部門が外販可能なリソースを持ち連結企業価値の嵩上げに関して貢献しているような場合には、グループにとって情報システム部門はコア事業の一部と位置付けられよう。この場合、斯分野の強化を意識したSI事業者の買収や大手有力事業者との資本提携といった攻めのアライアンスという選択肢が考えられる【図表5】。

会社によっては、情報システム部門が極めてコア事業に近い位置付けにあり、そうした場合には純血主義が望ましいという考え方も一部にある。しかし、その場合でもアライアンスという戦略オプションそのものを最初から排除する必要は無く、コアに近いからこそ更に高度な外部リソースの戦略的活用を考える必要があるとも言えるのではないだろうか。

情報システム
部門をノンコア
と判断した場合

一方、自社のコア事業の特質を考えると情報システム部門は戦略的にそれ程重要でない、あるいは一般的なSI事業者と比べて市場での競争力が低いと判断すれば、それはノンコアと考えられる。この場合、アウトソーシングにより高品質のサービスを享受、あるいは更に一歩進め、システム部門を完全に切り出してしまうといった、守りのアライアンスとも言えるべき選択肢を考える必要があると言えよう。

【図表5】情報システム子会社に対する経営判断



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 増加傾向にあるユーザー系システム子会社とSI事業者の戦略的アライアンスの意味

戦略的アライ
アンスの意味

SI事業者は、新たな成長シナリオを描く為に「質の充実」や「量の充実」という課題を抱えており、情報システム子会社の持つ親会社向けのシステム案件や独自業務ノウハウに高い関心を持っている。他方、ユーザーサイドは自前主義の限界から、情報システム部門の挺入れや技術力の向上に外部リソースの取り込みを必要としている。その結果、それぞれが抱えている課題を解決する手段の一つとして、戦略的アライアンスが活発に繰り

広げられている。この傾向は、情報サービス市場の低迷傾向が鮮明となった2002年夏以降、特に顕著なものとなっていると言えよう【図表6】。

【図表6】最近の主な資本提携事例

情報システム子会社	親会社	資本参加SI事業者	発表時期	SI事業者 出資比率
日本板硝子ビジネスブレインズ	日本板硝子	NTTデータ	2003年6月	70%
アトス情報システムズ	日本ゼオン	富士通SSL	2003年4月	49%
オルビス	東洋ゴム工業	CAC	2003年1月	90%
新日石情報システム	新日本石油	富士通	2002年12月	49%
住友金属システムソリューションズ	住友金属工業	キヤノン販売	2002年11月	100%
ニチレイ 情報処理、ソフト開発業務	ニチレイ	日立製作所	2002年11月	51%
三洋電機ソフトウェア	三洋電機	NTTデータ	2002年10月	50%
丸紅情報システムズ	丸紅	日立製作所	2002年10月	34%
オムロンアルファテック	オムロン	日本IBM	2002年10月	65%
フェイマス(新規合併会社)	ミノルタ	富士通	2002年9月	40%
ジェイティソフトサービス ソフトウェア事業部門	日本たばこ産業	NTTデータ	2002年5月	80%
マイカルシステムズ	マイカル	富士ソフトABC	2002年3月	100%
ブラザーシステムズ	ブラザー工業	デロイトトーマツコンサルティング	2001年10月	100%
アサヒビール情報システム	アサヒビール	CRCソリューションズ	2001年9月	49%
コベルコシステム	神戸製鋼所	日本IBM	2001年9月	51%
JALインフォテック	日本航空	日本IBM	2001年7月	51%
ダイエー情報システム	ダイエー	富士ソフトABC	2001年7月	65%
アイ・エイチ・アイ・システムズ	石川島播磨重工業	CRCソリューションズ	2001年3月	30%
エヌ・ケー・エクサ	日本鋼管	日本IBM	2000年6月	49%
三井生命 社内IS部門	三井生命保険	日本IBM	2000年4月	49%
テック情報システム	東洋エンジニアリング	日本IBM	2000年4月	100%
コマツソフト	コマツ	TIS	2000年3月	65%
アグレックス	アプラス	TIS	2000年3月	34%

(出所)各社IR資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

アライアンスの メリットとは

こうしたアライアンスは、大手SI事業者にとって、親会社システム案件捕捉による商圈拡大や、情報システム子会社の持つ独自業務ノウハウの取り込みといった意味を持つ。また、大手SI事業者の資本を受け入れるユーザー系情報システム子会社にとっても、課題となっている人材育成や技術力の向上という大きなメリットが存在する【図表7】。更に、親会社としても、コスト削減やコア事業への経営資源の集中が可能となるだけでなく、情報システム強化を通じたコア業務の競争力向上というメリットも期待できよう。

アライアンスの デメリットとその 克服

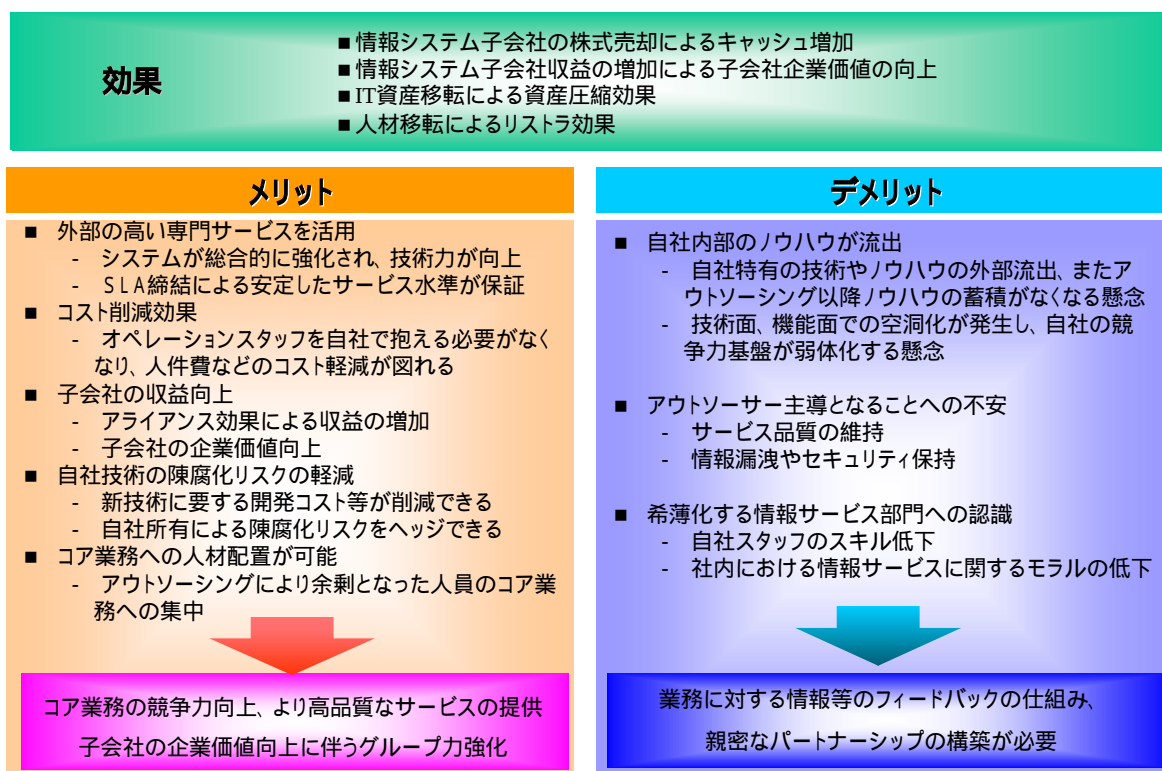
そういったメリットの半面で、アライアンスには自社ノウハウの流出、情報システム企画におけるイニシアティブの喪失、情報システム部門人員のモチベーション低下等のデメリットも存在し、それ故資本提携に二の足を踏んでいるユーザーも多いと思われる。ただ、スキームを工夫することで解決できる部分も多々あり、その意味では、提携で先行しているユーザー企業のスキームはそのモデルケースとして参考になり得る。

例えば、出資比率を一つ見ても図表5から明らかなように、引き続きユーザー企業側がマジョリティを押さえているケースや、大手SI事業者と折半しているケース、あるいは大手SI事業者がマジョリティを押さえるケース

と様々である。仮に情報システム部門が自社にとってノンコアだと判断した場合でも、ノウハウの流出や情報システム企画におけるイニシアティブ喪失を防ぐ為に、出資比率を調整することも考えられよう。

また、アライアンス内容の工夫により、ユーザーサイドにおける情報システム企画権限や蓄積したシステムノウハウの維持も指向するケースもあり、様々な方法でアライアンスデメリットの克服を図ろうとしていることが窺える。

【図表7】ユーザーサイドから見た資本提携の影響



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

企業価値向上を意識した情報システム子会社戦略のあり方 ～アライアンスを成功に導く為に

情報システム
部門活用の必
要性

企業経営者はステークホルダーから企業価値の向上を求められている。そして、情報システムが経営に密接に関わるようになった現在では、情報システム部門がそこで果たす役割は非常に大きい筈である。しかし残念なことに、情報システム部門が経営リソースの一つとして上手く活用されていないケースが散見される状況にある。

「戦略的アライ
アンス」の価値

収益性を高め、連結ベースによる企業価値の最大化を促す為の情報システム部門活用策の一つの解として、スピーディーな情報システム部門の

強化を実現可能にする「戦略的アライアンス」は、検討に値する大きな意味があるのではないだろうか。他社との競争に打ち勝つには、進化したIT技術に基づく情報システムをベースに、他社に先駆けた独自の経営戦略を打つ必要があり、情報システム部門を一から強化している時間は無いことがその理由である。

情報システム部門をコストセンターかつノンコアと見做していることを背景としたコストカット型のアライアンスから、外部リソースを活用しながら情報システム部門を強化し、より本業に貢献させることを狙っていると見られるアライアンスが増えてきている点からも、「戦略的アライアンス」の流れが着実に出来つつあると言えよう。

企業価値の向上を目指して

この「戦略的アライアンス」スキームを上手く活用すれば、情報システム子会社の技術力やノウハウが高まり、独立企業として見た場合の企業競争力向上も期待できる。その結果、外販が増加し、子会社企業価値の向上を通じたグループ全体の長期的企業価値向上の実現という好循環を生み出すことも展望できよう。経営者は、アライアンス戦略の巧拙が自社の企業価値向上において重要な意味を持つ事を十分認識しつつ、情報システム子会社の今後のあり方を描いていく必要がある。

アライアンスを成功に導く為に

そして、こうしたアライアンスを成功に導く為には、そのアライアンスを通じてどのような効果やシナジーを期待し、そして何の実現を目指すのかというアライアンスとして本質的な目的の設定が極めて重要である。即ち、単なる商圈拡大やコスト削減ではなく、パートナー同士が事業を相互に補完し、更なる大きなシナジーの創出をも展望するといった長期的な動機付けが必要ではないだろうか。企業価値の向上は一朝一夕にはできないことが明らかである以上、ユーザーとSI事業者の相互発展が指向でき、アライアンスが時間的風化に十分耐えられるようなスキーム作りが、極めて重要であるということを認識しておくべきであると考えます。

以 上

